

2015

Projet Interreg/sQUAD

Guide pour la planification des quartiers durables

Cahier sQUAD n° 3

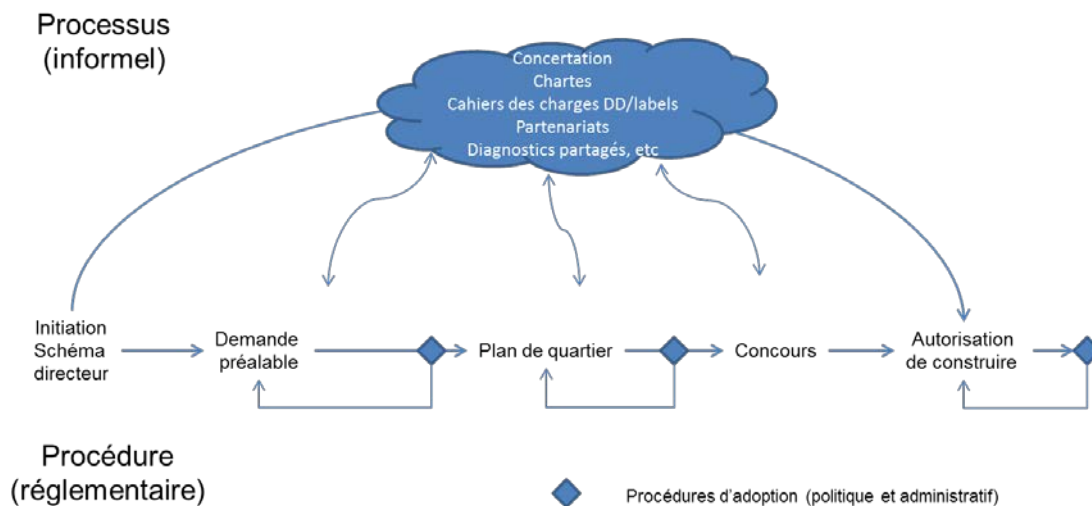
Gilles Desthieux, hepia et A+W
Annick Hmidan-Kocherhans, hepia
Caroline Jacot-Descombes, IDHEAP
août 2015

1. Introduction et objectifs du guide	3
2. Etapes d'une planification en bref	5
3. Description des étapes, recommandations et retours d'expériences	7
3.1 Initiation et cadrage du projet	7
a) Mise à l'agenda et localisation du projet en conformité avec les planifications supérieures	7
b) Organisation du projet	8
c) Analyse du contexte et diagnostic	10
d) Cadrage et objectifs du Développement durable	12
3.2 Conception du projet	13
a) Masterplan	13
b) Plan de quartier / Conception du projet	15
3.3 Mise en œuvre du projet	16
3.4 Evaluation du projet (QD : exploitation, utilisation du projet)	18
4. Conclusion	20
Références	22
Annexes : Synthèse des guides actuels en France et en Suisse	23

1. Introduction et objectifs du guide

La création de nouveaux quartiers durables au cœur des agglomérations urbaines constitue un levier stratégique des collectivités pour développer leur territoire avec une haute valeur ajoutée en matière de qualité environnementale et de vie. L'enjeu est ainsi de veiller à l'adéquation entre documents d'urbanisme ou de planification avec la notion de développement durable. La planification d'un quartier durable ou écoquartier suit les mêmes étapes réglementaires que celles d'un quartier « traditionnel ». Toutefois, un quartier durable se distingue d'une part, par des exigences élevées en matière de performance sur plusieurs critères de durabilité, d'autre part, par la qualité du processus de planification et de l'intégration des différents acteurs.

Un processus innovant de planification vient se greffer sur les étapes réglementaires d'une procédure de planification et permet en quelque sorte de « catalyser » cette procédure en y intégrant un dispositif de pilotage et de concertation ainsi qu'un contrôle qualité des objectifs de durabilité, tel qu'illustré par la figure ci-dessous.



Il existe aujourd'hui passablement de référentiels pour évaluer les performances qualitatives et quantitatives des quartiers, à travers des grilles de critères, notamment dans le cadre des démarches de labellisation. Le cahier sQUAD n° 4 « Guide pour l'évaluation et le suivi des quartiers durables. Proposition d'une grille commune française et suisse » a par ailleurs été consacré aux lignes directrices en matière d'évaluation et de suivi/monitoring (cf. aussi article Wiki avec une synthèse des différents labels et grilles existants¹). Cependant, il existe aujourd'hui encore relativement peu de référentiels et guides pour qualifier la gestion d'un **processus de planification de quartier durable**, surtout en Suisse. En France, l'association HQE offre une démarche HQE-Aménagement pour certifier les processus de planification. La Région Rhône-Alpes, qui a récemment soutenu la production de quartiers durables dans les collectivités de taille moyenne, a également édité un guide pratique.

¹ http://www.eco-obs.net/eco-obs/index.php?option=com_content&id=41&view=wiki&page=8&Itemid=26

Dans ce contexte, le présent guide vise à :

- Donner une vision croisée entre les pratiques en France et Suisse et proposer une démarche généralisable entre les deux pays.
- Proposer une structure type de processus sur la base des étapes rencontrées de façon récurrente dans les systèmes français et suisses (chapitre 2).
- Fournir des repères et recommandations sur les principales étapes de planification (chapitre 3), en se basant sur :
 - une synthèse de quelques guides actuels en France et Suisse ;
 - le retour d'expériences des quartiers pilotes analysés dans sQUAD (cf. cahier sQUAD n°1) ;
- Conclure par une réflexion critique sur le cadre de processus de planification proposé (chapitre 4).

Ce guide ne vise pas une description exhaustive des différentes étapes de planification. Pour cela, le lecteur se référera aux guides existants. Il s'adresse avant tout aux collectivités, et aux AMO qui les assistent, qui souhaitent renforcer la qualité des processus de planification.

2. Etapes d'une planification en bref

Comme mentionné en introduction, plusieurs guides pratiques existent pour soutenir le processus de planification des quartiers durables. Les principes de fonctionnement de ces guides sont résumés en annexe.

Le tableau à la page suivante met en perspective les différentes phases et étapes de processus qui sont traitées dans les guides.

Il ressort de cette analyse comparative que la structure type du processus d'élaboration d'un quartier durable peut être formulée ainsi :

<p>INITIATION ET CADRAGE</p> <ul style="list-style-type: none">- Mise à l'agenda et choix de localisation en conformité avec la planification d'échelles supérieures- Organisation du projet: pilotage, équipes pluri, planification de la concertation et de la communication- Diagnostic : analyse de site et contexte- Cadrage: objectifs DD, chartes, cahiers des charges pour les concours <p>CONCEPTION DU PROJET</p> <ul style="list-style-type: none">- Masterplan- Plan de quartier: réglementaire, programme <p>MISE EN ŒUVRE</p> <p>EXPLOITATION ET SUIVI</p>
--

Cette structure implique ainsi 4 grandes étapes (cadrage, conception du projet, mise en œuvre, exploitation) ainsi que des sous-étapes, qui doivent être appréhendées selon un processus itératif.

On retrouve par ailleurs, à quelques nuances près, un phasage de ce type dans la littérature en gestion de projet et analyse des politiques publiques (Knoepfel, Larrue, et Varone 2001).

Les différents guides et retours d'expériences sur des cas pratiques mettent particulièrement en évidence l'importance de la première étape (cadrage). Il s'agit en effet de motiver la décision et le choix de réaliser un quartier durable en un lieu donné et vérifier qu'il réponde bien aux enjeux et besoins en phase avec les plans d'aménagement définis à un niveau supérieur ; d'organiser le pilotage, le partenariat et la concertation ; de poser un diagnostic du contexte élargi actuel et de formaliser les objectifs de durabilité (charte). Ils s'en suivent les étapes, plus traditionnelles, liées aux cadres réglementaires en vigueur dans les contextes spécifiques aux projets de quartiers : conception du projet (avec les phases d'image directrice et de planification réglementaire) et mise en œuvre.

SYNTHESE: STRUCTURE TYPE	sQUAD / Sméo		CEAT	HQE Aménagement	Rhône-Alpes / Club quartiers durables
	Suisse	France			
INITIATION ET CADRAGE					
Planification niveau supérieur	Genèse		Initiation		
	- Plan directeur cantonal (cohérence)	- Planification (niveau supérieur/cohérence)	- Compréhension et prise en compte des conditions initiales		
Organisation du projet: pilotage, équipes pluri, planification de la concertation et de la communication	Analyse des besoins et de la gouvernance en place		- Constitution d'un organe de pilotage	Lancement - Mise en place structure de portage - Calendrier - Cahier des charges de la participation	S'organiser pour conduire le projet - Cahier des charges consultation équipe pluri - Organigramme de pilotage du projet - Plan de concertation et de communication - Charte d'objectifs
Analyse de site et contexte (diagnostic)	Analyse des ressources locales (matériaux, énergies, mobilité, sol, eau), du site (cartographie, diagnostic), des conditions de mixité et diversité, des aspects financiers (coûts, financement, foncier).			Analyse initiale - Mise en place équipe pluri - Etudes préalables, initiales - Participation préalable, motivations	Bien localiser le projet et appréhender le contexte - Etude de localisation - Diagnostic environnemental préalable (AUE) - Premières intentions de programme envisageable - Cahier des charges de consultation pour conception du projet
Cadrage: objectifs DD, chartes, cahiers des charges				Choix et contractualisation d'objectifs d'aménagement durable - Charte d'objectifs	Elaborer le programme et préparer la faisabilité du projet - Esquisse de programme et d'aménagement (faisabilité programme, objectifs DD, besoins acteurs) - Objectifs env., DD, charte, référentiel environnemental - Intégration des objectifs DD dans CC de consultation aménageurs et constructeurs, MO
CONCEPTION DU PROJET					
Masterplan	- Conception masterplan/schéma directeur	- Définition du projet (étude préalable)	Elaboration du projet urbain: mise en place de l'offre - Gestion foncière / modification droits des sols, négociation	Conception du projet et des actions d'aménagement durable - programme d'actions et fiches	Concevoir le projet et préparer sa mise en œuvre - Phase de conception (intention, plan de masse, traitement EP, prescriptions arch., paysage, env.)
Plan de quartier: réglementaire, programme	- Conception PQ	- Conception du projet (programme détaillé)	- Image directrice - Affectation des sols (plan, règlement) et lotissements	- études impacts et justification choix conception	- Phase de préparation de la mise en œuvre (programme quantitatif, échéance)
MISE EN ŒUVRE					
	Matérialisation		Mise sur le marché du quartier	Mise en œuvre	
	- Autorisation de construire - Construction		- Construction des équipements et espaces publics - Attribution et mise en valeur des lots (promotion, construction, vente)	- Plan de gestion du quartier - Dossier administratif - Pièces réglementaires et contractuelles	
EXPLOITATION ET SUIVI					
	Utilisation / Usage		Gestion participative du quartier	Bilan, capitalisation - Fiche d'opération - Bilan - Mesures des performances	
				Suivi	

Comparatif des processus de planification de quartiers durables

3. Description des étapes, recommandations et retours d'expériences

Chacune des étapes est décrite sous la forme d'une fiche structurée de la manière suivante :

- Définitions et enjeux
- Acteurs concernés
- Recommandations sur les actions à mener
- Livrables
- Bonnes pratiques issues de l'analyse des quartiers durables pilotes

Le contenu de ces fiches se base sur :

- Retour d'expériences dans le cadre du projet sQUAD et de l'analyse des quartiers pilotes
- Guides existants, en particulier :
 - o Processus de production des quartiers urbains durables (CEAT, 2008)
 - o Guide Quartiers Durables – Rhône-Alpes
 - o La démarche HQE – Aménagement, 2011.

3.1 Initiation et cadrage du projet

a) Mise à l'agenda du projet et localisation du projet en conformité avec les planifications d'échelles supérieures

Enjeux

La localisation d'un projet quartier, qui plus est durable, en un endroit donné, et la décision de l'initier, doivent s'inscrire en conformité avec les plans d'aménagement élaborés à des échelles supérieures (ville, agglomération, région). Ainsi, le projet de quartier participe au niveau local aux objectifs de développement durable du territoire définis à niveau global : limitation de l'étalement urbain et réduction des besoins de déplacements, préservation et valorisation des éléments environnementaux et des espaces agricoles... Les quartiers durables sont des secteurs stratégiques de l'aménagement du territoire des villes et des agglomérations.

Acteurs concernés

- Pouvoirs publics (élus et administration) des agglomérations, cantons et collectivités.

Recommandations sur les actions à mener

- Déclencher et initier un projet de quartier en fonction des stratégies et zones prioritaires identifiées dans les documents d'aménagement à l'échelle des agglomérations et villes.
- Prendre en compte, transposer et préciser dans le plan de quartier les stratégies territoriales à l'œuvre à une échelle supérieure, à savoir : les plans d'aménagement pré-existants (CH : Projet d'agglomération, Plan directeur cantonal, Plans directeur et d'affectation communal, schémas directeurs intercommunaux ; F : SCOT, PLU, Plan d'urbanisme détaillé), les conditions/contraintes, acteurs, objectifs politiques.
- Définir le territoire d'intervention : élaboration d'une carte/compréhension du périmètre, ses atouts et opportunités en lien avec les enjeux du DD

Livrables

Organisation du projet

- Décision politique et institutionnelle de mettre à l'agenda le projet.

Etudes

- Etude de localisation des différents sites envisageables.

Rendus

- Rapport explicatif décrivant en quoi le projet de quartier s'inscrit en cohérence avec les stratégies territoriales définies à un niveau supérieur et dans le périmètre élargi (insertion dans le contexte urbain).

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- En France, la plupart des projets de quartier analysés ont été identifiés au préalable comme zones prioritaires dans les SCoT des agglomérations et métropoles. A noter en particulier **Les Passerelles** (Cran Gevrier) qui s'inscrit dans divers plans territoriaux de niveau supérieur : Plan Vert adopté en 2004, Schéma de Stratégie Urbaine, approuvé en 2007, SCOT, Plan communal de développement durable (PCDD équivalent de l'AGENDA 21) approuvé en 2007, et PLU modifié en 2011.
- Les deux projets analysés à Genève (**Concorde** et **Les Vergers**) ont été identifiés au préalable comme grands projets dans le précédent Plan directeur cantonal 2000 – 2015. Leur importance stratégique pour le canton a donc été reconnue en amont.
- Dans le canton de Vaud, tout projet de quartier (PPA et PQ) doit faire l'objet d'un rapport explicatif selon l'art. 47 OAT (ordonnance sur l'aménagement du territoire), démontrant notamment l'articulation du projet avec les stratégies définies à un niveau supérieur.

-

b) Organisation du projet

Définition et enjeux

Une des phases spécifiques des projets observés consiste en l'élaboration d'une organisation des acteurs impliqués dans le pilotage des projets. Cette phase est complexe et évolutive en fonction des acquis des phases suivantes. Ainsi, l'enjeu est de permettre à des partenaires aux valeurs, conceptions et intérêts différents de dialoguer de manière constructive pour développer des formes concrètes de collaboration.

L'analyse réalisée par la CEAT, au sujet des modes de pilotage en Europe et en particulier en France et Suisse, révèle deux types d'organisation :

- le **pilotage par partenariat** : il s'agit principalement des projets étudiés en **Suisse**. La présence de propriétaires et leurs capacités d'intervention sont les principales causes de l'application de ce mode de pilotage. Il induit des pratiques de **négoçiation** fécondes pour la qualité des projets.
- le **pilotage par délégation opérationnelle** : les projets néerlandais, **français** et **allemands** sont principalement à regrouper derrière cet archétype. **Les Villes délèguent certains de leurs moyens d'intervention à des structures mixtes ou privées (SEM/aménageurs)**. Elles suivent ensuite le projet principalement en intervenant dans le pilotage politique des projets ou en s'assurant de leur cohérence ou de leur qualité.

Acteurs concernés

- Collectivités (politique au niveau du COPIL, administration au niveau du COTEC) et représentants d'entités supérieures (Cantons, Agglomérations)
- Propriétaires fonciers des parcelles existantes en amont du projet

- Sociétés d'économie mixtes (SEM)/aménageurs (en France)
- AMO (via la SEM, généralement urbaniste en Suisse)
- Société civile, population, associations

Recommandations sur les actions à mener

- Mettre en place une **structure de portage du projet** qui implique deux types de comités : COPIIL et COTEC. Définir la composition et le fonctionnement de ces comités, le rôle et la répartition du pouvoir de décision des entités responsables du processus, des modalités de la prise de décision, de la coordination entre les services administratifs (à différentes échelles), des relations entre acteurs pour faciliter les négociations sur les différents enjeux selon les principes du PPP.
- Etablir le **Comité de pilotage** (COPIIL) dont le rôle est le portage politique et stratégique et la prise des décisions. Ce comité peut être formalisé par plusieurs documents : un règlement du comité, un cahier des charges et une composition du groupe. Il mobilise les acteurs publics (élus) qui sont compétents dans les domaines concernés par le projet ainsi que les acteurs privés qui investissent des ressources dans le projet (finances, savoirs, compétences, etc.). Cette structure a pour rôle d'effectuer les choix stratégiques relatifs au projet de quartier dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques escomptés, c'est-à-dire dans le cas d'un quartier durable : un quartier respectant dans son ensemble des critères du développement durable. Cette structure est aussi chargée d'opérer les arbitrages et de s'assurer que le projet sera bien mené dans le planning décidé. Les expériences menées montrent qu'une seule personne devrait assumer le rôle de pilote du projet afin de garantir au politique une vue d'ensemble des opérations au fil du temps et vérifier la cohérence des mesures retenues (CEAT 2008).

La structure de pilotage stratégique doit pouvoir s'appuyer sur un **système de monitoring** muni d'indicateurs dans les trois dimensions du développement durable et être en adéquation avec les standards actuels en matière de durabilité des quartiers (par ex. Label Ecoquartier en France ou Quartiers durables en Suisse). Ce système permet à la structure de pilotage stratégique d'accéder aux informations pertinentes pour pouvoir suivre et ajuster le projet. Le système de monitoring fait en particulier l'objet du cahier sQUAD n° 6 « Grille de pilotage stratégique sQUAD ».

- Etablir le **Comité technique (COTEC)** dont le rôle est la traduction de la stratégie adoptée et le suivi opérationnel du projet et des études sous la conduite d'un chef de projet (administration publique), assisté si besoin par un AMO. Il doit ainsi assurer la coordination entre le niveau décisionnel et les opérateurs de la réalisation.
- Promouvoir le **partenariat public-privé** pour introduire, plus en amont dans le processus, les promoteurs et investisseurs et anticiper les modalités de partage des investissements (équipements, infrastructures, études).
- Evaluer les besoins en **AMO** pour la conduite projet, en fonction de la complexité de et des moyens internes mobilisables.
- Définir les modalités et le niveau de **participation** adapté (information, consultation, concertation, co-décision), le public cible et les moyens utilisés (canaux d'information). Ne pas figer les objectifs dès le début, mais laisser le débat ouvert avec les partenaires et lors de la concertation. Définir les règles du jeu de la concertation, rendre lisible le processus de décision : sujets mis en débat, rôle respectif des élus, des partenaires et des habitants dans la décision finale.

Livrables

Organisation du projet

- Calendrier de l'opération

- Composition et fonctionnement de la structure de portage. Organigramme de pilotage du projet (comité de pilotage, comité technique, association des partenaires...)
- Cahier des charges de l'AMO.

Rendus et outils

- Système de monitoring comme support au pilotage stratégique et technique.
- Plan de concertation et de communication, cahier des charges de la participation : modalités de la concertation, moyens utilisés.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- Sociétés d'économie mixte en France jouant le rôle d'aménageur et de coordination technique de l'opération (**Bouchayez-Viallet** et **Ecovela-Viry**)
- **Les Vergers** : pilotage du masterplan (PDQ) par le Canton, négociation sur le foncier avec les propriétaires en amont, gouvernance bien structurée par la suite à travers pilotage de la phase de planification (PLQ) par la Commune, groupes de travail au sein de l'administration ; en phase de réalisation PPP étroit avec les promoteurs et investisseurs (en particulier coopérative) et concertation avec les futurs usagers (aménagement participatif des espaces communs).
- **Coteaux-Est** (Yverdon) : PPP constitué à travers le syndicat d'amélioration foncière (SAF) dont le pilotage stratégique est porté par la commune ; le SAF permet de gérer le remaniement parcellaire, la répartition des plus-values foncières et le partage des investissements.
- **Le Corbusier** : PPP entre les CFF immobiliers (propriétaire des friches à valoriser) et de la Ville, permettant de régler les questions des coûts d'équipement et de transfert des terrains (achat par la Ville). Pilotage stratégique (décisionnel) portée par le Conseil communal.
- **Concorde** : une nouvelle forme de concertation a été mise en place par l'instauration de mini-chantiers via l'association de quartier. Démarche visant à réaliser des projets éphémères afin de tester le territoire et les usages des futurs espaces publics.
- **Bouchayez-Viallet** (Grenoble) : leadership très fort assuré par la Ville à travers COPL et COTEC ; concertation lancée en amont du projet (phase pré-opérationnelle), plus de 50 réunions formelles et informelles de concertation (population, usagers du site avant transformation) entre juillet 2002 et décembre 2003 et poursuite de la concertation en phase opérationnelle à travers démarches d'animation et d'information. Plan de masse conçu comme un canevas ouvert permettant une évolution de la programmation enrichie par la concertation.
- **Les Passerelles** : mise en place d'un Projet Urbain Partenarial (PUP) pour gérer les relations entre Commune et partenaires privés (foncier, promotion) ; le PUP permet à la collectivité et au propriétaire du site d'instaurer un dialogue continu et intègre les contraintes des deux parties lors de la formalisation du projet.
- **Ecovela** (Viry) : La commune de Viry délègue sa maîtrise d'ouvrage de la ZAC à Teractem (société privée d'économie mixte), qui est le concessionnaire de la ZAC.
- **Eikenott** (Gland) : convention de partenariat signé entre l'entreprise générale et la commune (décisions prises conjointement entre les deux entités).

c) Analyse du contexte et diagnostic

Définition et enjeux

Si le choix de localisation du site résulte de plans stratégiques établis à un niveau supérieur, la cohérence du développement territoriale à l'échelle d'une ville implique également une dimension horizontale à savoir la meilleure insertion possible du projet dans son contexte environnant (périmètre élargi). Il s'agit en particulier d'assurer la cohérence entre le projet de quartier et les

projets de développement situés dans un périmètre élargi : liens avec les lieux de centralité, maillage possible du site avec les espaces publics existants, réseaux de transports, prise en compte de la trame verte et bleue, prise en compte des éléments existants porteurs d'identité, prise en compte des composantes paysagères et environnementales. Préalablement à la conception du projet d'urbanisme, il s'agit alors d'analyser le site et son environnement dans le but ensuite de mieux définir les besoins du projet.

Acteurs concernés

- Experts et prestataires pour mener les études
- Collectivités (via COPIL et COTEC, Aménageur) pour encadrer les études et prendre les décisions (besoins)

Recommandations sur les actions à mener

- Engager un diagnostic au-delà du périmètre opérationnel. Celui-ci comprend des études préliminaires pour évaluer la faisabilité, la pertinence et la cohérence du projet, dans les trois dimensions du développement durable. L'analyse des besoins et du contexte fait également partie du diagnostic. Ces études couvrent les champs de l'économie, du social et de l'environnement ainsi que la gouvernance. Elles prennent en compte les données actuelles tant au niveau quantitatif (par ex. en exploitant des bases statistiques) que qualitatif (par ex. en mesurant la perception des acteurs).
- Le diagnostic peut être réactualisé notamment dans la phase de préparation du projet si des éléments liés à l'environnement, au social, à l'économie ou au contexte politique ont fortement évolué (par ex. modification récente du type de population en demande de logement, découverte d'une source de pollution dans le sous-sol, modification de normes légales, etc.).
- Promouvoir la participation des habitants et usagers au diagnostic (surtout dans le cadre d'un diagnostic « exploratoire » en amont de tout projet), cf. Concorde.

Livrables

Etudes et rendus

- Diagnostic territorial (forces, faiblesses, opportunités, besoins) permettant l'analyse du contexte du projet dans un périmètre élargi et formalisation des enjeux et besoins.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- **Les Vergers** : études de diagnostic (environnement, aspects-sociaux économiques) réalisées en amont du plan directeur de quartier au début des années 2000 pour mieux saisir le contexte environnant et déterminer le cahier des charges pour les mandataires du PDQ.
- **Le Corbusier** : approche exemplaire de densification de la ville sur la ville et d'intégration aux quartiers avoisinants.
- **Concorde** : Les habitants, par le biais du processus participatif « écoquartier » du Forum Saint-Jean, ont fait un diagnostic du quartier qui a été intégré dans le PDQ depuis le début, ainsi que les enjeux environnementaux.
- **Eco-hameau des Granges** (Motte Servolex) : enjeu de répondre à la demande en logements (proximité du campus universitaire) sans empiéter sur le terrain agricole.
- **Cœur de Bourg** (La Rivière) : réalisation d'une enquête auprès des habitants pour déterminer leurs besoins en commerce.

d) Cadrage et objectifs du développement durable

Définition et enjeux

Sur la base du diagnostic, il convient de prioriser les enjeux et besoins et de définir les objectifs du projet en conformité avec le développement durable et la planification établie à un niveau supérieur. Ces objectifs doivent être matérialisés dans le cadre d'une charte « écoquartier » et de cahiers des charges pour les plans et études à venir.

Acteurs concernés

- Collectivités (COPIL en particulier) pour prioriser les enjeux et besoins et valider la charte
- Collectivités (COTEC, Aménageur, AMO) pour traduire ces priorités dans une charte

Recommandations sur les actions à mener

- Après la réalisation du diagnostic, les objectifs stratégiques de développement durable doivent être fixés dans les domaines de politique publique concernés par le projet d'écoquartier, soit au minimum dans les politiques suivantes :
 - o Social: Politique du logement avec une mixité sociale, politique d'action communautaire
 - o Economie : politique d'emploi mixte, politique de promotion économique, politique de promotion de la qualité urbaine, finances publiques et politique foncière
 - o Environnement : lutte contre l'étalement urbain, politique environnementale (ex. bruit, air, biodiversité, etc.), politique énergétique, politique de mobilité
 - o Gouvernance : politique de démocratie participative
- Elaborer les outils d'évaluation et de suivi des objectifs. Pour chaque objectif déterminé par le politique, une cible à atteindre est déterminée qui devrait être atteinte lors de l'exploitation du quartier. Par ex., un objectif stratégique en matière de politique de mixité sociale serait que le quartier puisse regrouper au moins 30% de logements subventionnés et 30% de PPE.
- Formaliser la charte d'objectifs qui traduit l'engagement de la collectivité et des partenaires privés (propriétaires fonciers autres que la collectivité). Cette charte d'objectifs ne doit pas seulement être élaborée pour le développement des lots, mais suffisamment en amont au niveau de la conception urbanistique.
- Formaliser le cahier des charges pour les études de planification à venir et pour la consultation des équipes de projet (urbanistes et prestataires, aménageurs, constructeurs, maîtres d'œuvre) en conformité avec la charte d'objectifs.

Livrables

Organisation du projet

- Objectifs d'aménagement durable avec les niveaux de performance visés et les critères d'évaluation.
- Cahier des charges pour les études de planification

Rendus :

- Charte d'objectifs co-signée

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- Les Vergers : objectifs DD clairement formalisés, en phase de réalisation, via charte Ecoquartier, cahier des charges pour les concours d'architecture, appels d'offre pour les futurs commerçants et superficiaires. Label Minergie A® imposé à tout bâtiment.
- Concorde : charte des espaces publics et paysagers dans laquelle est inscrit un bonus d'aménagement
- Bouchayet-Viallet : rédaction à l'aide de l'AMO d'un cahier des charges pour les architectes des différents lots.
- Projets de quartiers durables en France dans le cadre des ZAC : démarches AUE® et HQE® permettant d'introduire des critères environnementaux au sens large, application toujours plus fréquente du Label Ecoquartier.

3.2 Conception du projet

Cette phase porte spécifiquement sur le contenu du projet urbain et la définition des réalisations à engager. Il s'agit de créer une offre de logement et de définir les interventions à engager.

La préparation du projet prend en compte les résultats du diagnostic et d'analyse des besoins et les objectifs stratégiques définis dans les trois dimensions du développement durable ainsi qu'au niveau de la gouvernance. Cette phase se déroule en principe en deux temps² :

1. la planification directrice qui lie les autorités publiques entre elles (CH) / la définition du projet et élaboration du programme (F)
2. la planification impérative qui est opposable aux tiers (CH) / la conception du projet (F).

La préparation du projet se concrétise par plusieurs livrables: des études, des concours d'architecture, des plans directeurs, des plans d'affectation opposables aux tiers. Les études interviennent aussi bien au niveau de la planification directrice qu'impérative. Elles comprennent des analyses plus approfondies qu'à la phase précédente et se concentrent sur le périmètre du projet de quartier. Elles visent à livrer les informations de base pour l'élaboration de variantes quant à l'aménagement du quartier en matière de morphologie du futur quartier, de mobilité, d'énergie, d'environnement, de logement, d'action communautaire, de mixité sociale, de promotion économique et d'emploi, ou encore de faisabilité économique. Des études foncières sont aussi menées lors de cette phase pour planifier la faisabilité financière du projet et des projets de gouvernance sont proposés pour la réalisation du projet (par ex. avec un PPP) et son exploitation (par ex. avec des coopératives).

a) Masterplan

Définition et enjeux

Selon la définition de l'Etat de Genève, « Le plan directeur de quartier (PDQ) fixe les grandes orientations de l'aménagement d'un quartier situé sur une ou plusieurs communes. Il affine le contenu du plan directeur cantonal ou communal, et ne précise pas le détail des réalisations, qui fait l'objet de procédures ultérieures ». Un PDQ n'est pas obligatoire et est généralement mis en œuvre pour des quartiers de grande ampleur nécessitant des réflexions préalables d'ordre stratégique. Les procédures réglementaires varient selon les cantons, mais l'on retrouve plus ou moins l'équivalent par ailleurs (par exemple Plan directeur localisé dans le Canton de Vaud).

² La terminologie et le contenu de ces deux phases diffèrent en Suisse (CH) et en France (F).

Les images directrices sont réalisées à la suite de concours ou d'études sollicitant le plus souvent des équipes pluridisciplinaires rassemblées autour d'architectes-urbanistes. Les concours sont souvent utilisés. En Suisse, il en existe plusieurs types : le concours d'idée, le concours de projet, les mandats d'études parallèles et le concours portant sur les études et la réalisation. A noter le rôle important de l'organisateur des concours : organiser la démarche préalable (prendre en compte l'ensemble des besoins), rédiger le CC (enjeux du DD), accompagner la démarche et participer au choix du projet.

En France, cette phase directrice n'est pas identifiée formellement en tant que telle. Elle correspond à l'étape de définition du projet et élaboration d'une esquisse de programme. Cela consiste à définir les principales fonctions urbaines et sociales du projet et la façon dont les objectifs du projet peuvent être rendus compatibles avec les capacités d'accueil et les contraintes environnementales du site (densité), avec les contraintes économiques des opérateurs (charges admissibles, coût de sortie maximum), les préoccupations d'équilibre financier de la collectivité (coûts d'aménagement, besoins d'équipement induits par l'opération...).

Acteurs

- Collectivités et aménageur pour encadrer les études et la planification directrice
- Prestataires pour réaliser les études d'aménagement et techniques
- Propriétaires fonciers anciens et nouveaux

Recommandations sur les actions à mener

Aspects financiers et fonciers

- **Etude de marché** : analyse par le maître d'ouvrage de la faisabilité des objectifs de construction de logements et d'activités.
- **Répartition des droits du sol entre les propriétaires fonciers**, avec les remaniements parcellaires nécessaires pour que le foncier soit fonctionnel par rapport au projet d'aménagement, via le ZAC en France et le Syndicat des améliorations foncières en Suisse (Vaud).
- **Répartition des équipements, des infrastructures et des services collectifs** (plan d'aménagement) et celle de leur financement

Image directrice

- Proposer un masterplan de précision variée (vision du territoire et projet) dans le cadre de concours ou mandats d'étude parallèle selon un cahier des charges en phase avec les objectifs de durabilité du projet. Intégrer la planification directrice dans le cadre d'une démarche concertée pour travailler avec les différents acteurs les grandes orientations.
- Concevoir différents scénarios de programmation et d'aménagement et test leur faisabilité technique, réglementaire et financière. Choix des variantes les plus adaptées aux objectifs stratégiques du maître d'ouvrage et décision des mesures stratégiques à retenir pour atteindre les objectifs dans l'ensemble des domaines de politiques publiques concernés.

Livrables

Organisation du projet

- L'intégration des objectifs de l'aménagement dans les cahiers des charges de consultation des aménageurs ou constructeurs ou des maîtres d'œuvre, selon les procédures engagées

Etudes et rendus

- Image directrice ou masterplan du projet : Une esquisse d'aménagement et de programme donnant les principales orientations et scénarios possibles prenant en compte les objectifs de développement durable, et permettant une estimation prévisionnelle des coûts à la charge de la collectivité et une estimation des prix de sortie des constructions.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- **Les Vergers** : réalisation du Plan directeur de quartier (2003-2005) dans le cadre d'un mandat d'études parallèles (MEP) associant trois équipes d'urbanistes, et d'une démarche concertée associant les représentants politiques communaux et cantonaux et des représentants d'association (WWF) pour valider les différentes étapes.
- **Le Corbusier** : La Ville a équipé tous les terrains et récupérera son investissement par le biais d'une taxe et également lors de la revente
- **Bouchayet-Viallet** : Une longue phase de négociation a été menée pour l'achat des terrains, sans recours à l'expropriation. Acquisitions foncières menées par la SEM. Une expérimentation en matière de coût global a été menée par aller vers des économies de gestion, faire une opération neutre sur les réseaux.

b) Plan de quartier / Conception du projet

Définition et enjeux

Cette étape vise à traduire dans un plan de quartier et son règlement associé l'image directrice et les différentes orientations stratégiques prises dans l'esquisse d'aménagement et de programmation (masterplan), à établir la répartition, au sein des acteurs publics et privés, des lots à bâtir et ainsi que le financement des infrastructures.

En France, le droit des sols est institué d'abord au niveau communal dans le cadre du Plan Local d'Urbanisme (PLU) en phase avec le SCOT au niveau de l'agglomération. Ce document régit l'usage et les droits à construire. Le principal outil d'aménagement urbain est la **Zone d'Aménagement Concerté**. En Suisse, le développement des quartiers est réglementé à travers des plans locaux d'affectation dont les termes varient selon les cantons (Plan localisé de quartier à Genève, Plan partiel d'affectation et Plan de quartier dans le canton de Vaud).

Acteurs

- Collectivités et aménageur pour encadrer les études et définir le plan de quartier et ses règlements
- Prestataires pour réaliser les études d'aménagement et techniques
- Parties prenantes : promoteurs, acteurs économiques, investisseurs, responsables d'équipements, commerçants, habitants (actuels et futurs si coopératives).

Recommandations sur les actions à mener

- Traduire concrètement et réglementairement les différentes orientations et ambitions définies dans l'image directrice en matière de : insertion urbaine et mobilité, diversité des formes urbaines et d'habitat, promotion de la mixité, environnement et énergie.
- Conduire les arrangements politico-administratifs sous le pilotage de la collectivité hôte : découpage du territoire en lots et accords entre les parties (publiques et privées) quant à la répartition des coûts pour garantir la faisabilité des équipements, des infrastructures et des

espaces collectifs, éléments juridiques avec la révision du cadre légal et la production de règlements.

- Traiter de façon adéquate les oppositions au plan de quartier (mise à l'enquête publique) à travers une conciliation avec les opposants (organisation de rencontres).
- Définir les prescriptions architecturales, paysagères et environnementales qui seront intégrées aux cahiers des charges d'attribution/de cession des terrains (investisseurs, promoteurs)

Livrables

Organisation du projet

- Programme et échéanciers prévisionnels précis
- Accord-cadre sur la répartition des coûts des équipements et des infrastructures collectives entre partenaires privés et publics
- Remaniements parcellaires, découpage du territoire en lots, avec un cahier des charges pour le développement de chaque lot (prescriptions architecturales, paysagères et environnementales)

Etudes

- Etudes techniques : paysage, environnement, gestion des eaux, mobilité, énergie

Rendus

- Plan de quartier : plan de masse, programme quantifié, plan d'aménagement des espaces publics, règlement, rapport explicatif (conformité aux objectifs de durabilité)

Bonnes pratiques (quartiers pilotes SQUAD)

- **Les Vergers** : réalisation du Plan localisé de quartier (PLQ) sous le pilotage fort de la commune, dans le cadre d'un concours d'urbanistes.
- **Le Corbusier** : Outil d'aménagement spécifique qui permet de définir des règles d'aménagement plus exigeantes qu'un plan de quartier standard.
- **Ecovela** (Viry) : Teractem (aménageur) propose un plan masse, validé par la commune, et choisi les équipes de maîtrise d'œuvre (promoteurs privés pour la réalisation des lots de logements et constructeurs pour les équipements publics (Ellipse, école,...). La population est informée des orientations du plan masse. Un travail spécifique a été réalisé par la commune pour informer la population de manière ludique (engagement d'une troupe de théâtre) en se rendant dans chaque hameau.

3.3 Mise en œuvre du projet

Enjeux

Cette phase est étroitement liée à la précédente et se concrétise par la mise en œuvre des actions permettant l'édification du quartier. Elle doit permettre la création du quartier et l'intervention sur l'espace proprement dit. Elle implique au préalable un découpage du plan de quartier en lots et une attribution de ceux-ci à des promoteurs et investisseurs qui vont les fructifier. Elle consiste donc à concevoir de façon détaillée, à un niveau architectural, les bâtiments et les espaces extérieurs par lot. Tout l'enjeu réside dans la matérialisation des ambitions et engagements pris en matière de développement durable. Ces engagements sont pris au départ, lors de l'initiation et de la planification, par les pouvoirs publics. Ils doivent être repris ensuite par les privés.

Recommandations sur les actions à mener

- Construire les bâtiments, équipements et aménager les EP : rôle majeur de la collectivité publique (investissement, gestion ultérieure), rôle important de la participation des habitants à la conception/réalisation pour faciliter l'appropriation spatiale.
- Attribuer et mettre en valeur de lots : mise en valeur soit directement par les propriétaires, soit en leur nom par des entreprises générales, risque financier lié à ces activités de promotion et construction (qui les assume : risque externalisé, réparti ?), rôle important du porteur du projet pour veiller à la qualité des constructions et à l'application des critères du DD.
- Mettre en place les modalités de contrôle durant la réalisation et gérer les chantiers afin de limiter les impacts et nuisances (chantier vert, recyclage in situ des matériaux de démolition).
- Sensibiliser les futurs usagers lors de la commercialisation pour les inciter à une utilisation optimale des équipements et à une meilleure compréhension des choix effectués (livret usagers).
- Mise en place d'un accompagnement pour l'insertion urbaine, architecturale et paysagère auprès des constructeurs lors des différentes phases du projet, et d'un accompagnement environnemental.
- En appui à l'accompagnement décrit ci-dessus, mettre en place un système de monitoring du projet et l'utiliser de manière constante par l'équipe du projet dans le but d'ajuster les mesures stratégiques et opérationnelles et permettre au porteur du projet d'atteindre ses objectifs intermédiaires et finaux, au niveau stratégique et opérationnel, dans l'ensemble des politiques publiques concernées couvrant les trois dimensions du développement durable et la gouvernance. Le porteur de projet envoie les résultats des indicateurs stratégiques de manière régulière aux acteurs politiques de sorte qu'ils puissent vérifier l'adéquation des mesures aux objectifs fixés et procéder à des ajustements si nécessaire.

Acteurs

- Collectivités et aménageur pour veiller au respect des objectifs et engagements (charte) dans la réalisation, suivre le chantier, délivrer les permis
- Promoteurs et investisseurs (maître d'ouvrage des lots) pour la réalisation des lots
- Architectes et entreprises générales
- Futurs usagers (habitants, commerces) pour définir les besoins en équipements et aménagement des espaces extérieurs

Livrables

Organisation du projet

- Le montage et les procédures opérationnelles à mettre en œuvre.
- Pièces contractuelles, cahier des charges, contrat de promotion-construction,

Rendus

- Dispositif de suivi des permis/autorisation de construire (contrôle conformité avec objectifs durabilité)
- Guide chantier vert
- Livret usagers et autres moyens de sensibilisation
- Dispositif de suivi/monitoring des objectifs en phase de réalisation

Réalisations

- Réalisation des équipements, des infrastructures et des espaces collectifs, construction, vente et location des logements

Bonnes pratiques (quartiers pilotes SQUAD)

- **Les Vergers** : Appels à projets vis à vis des coopératives et commerces en intégrant les critères du développement, en lien avec une charte écoquartier à respecter. Forte implication des habitants futurs dans les discussions autour de l'école, de la mobilité et des espaces extérieurs. Intégration aussi des habitants actuels dans un séminaire de deux jours (ateliers) (9.2 p. 4).
- **Le Corbusier** : Achat d'un tiers des terrains par la Commune pour lancer le projet et l'équipement des îlots A et B. Droit de superficie contre des compensations financières faibles à une coopérative d'habitation + vente de terrains communaux à des promoteurs en fixant des exigences de durabilité.
- **Ecovela** (Viry). Possibilité d'inclure des exigences à la vente des terrains comme raccordement à un CAD.

3.4 Evaluation du projet (QD : exploitation, utilisation du projet)

Enjeux

Lors de cette dernière phase, le projet est terminé et le quartier est en exploitation. Les différents usagers du quartier occupent le territoire. Il est opportun à cette phase d'évaluer le produit en regard avec les objectifs stratégiques et des cibles fixés au départ, de manière à mesurer l'efficacité (par rapport aux objectifs), l'efficacité (par rapport aux moyens), et la pertinence d'ensemble du projet. Si l'évaluation met en évidence des lacunes, les décideurs peuvent alors prendre des mesures d'ajustement pour que le quartier puisse mieux correspondre aux attentes stratégiques. Par exemple, modifier le parcours d'un chemin pédestre pour qu'il soit en adéquation avec les pratiques des usagers et ainsi favoriser la mobilité douce, promouvoir activement une mixité sociale en modifiant le règlement concernant la location des logements communaux, etc.

Recommandations sur les actions à mener

- Mesurer les performances atteintes par les actions au regard des objectifs établis au départ à l'aide d'un système de monitoring (indicateurs), en particulier sur les performances qui peuvent être quantifiées (consommations énergétiques, taux de fréquentation des services et infrastructures, mobilité, etc.). Ces mesures peuvent être facilitées à travers des moniteurs disponibles par ménage.
- Sur le volet qualitatif évaluer le degré de satisfaction des habitants et usagers (enquêtes).
- Mettre en œuvre un dispositif de pilotage pour entreprendre le suivi, décider et appliquer les mesures correctives. Promouvoir un système de pilotage participatif associant les habitants et usagers à travers une association/un forum de quartier par exemple.
- Évaluer le bilan financier en phase d'exploitation, maintenance et entretien selon une approche 'coût global'.

Acteurs

- Habitants et usagers mettant à disposition les informations sur leur mode de vie et usages.
- Dispositif de pilotage et suivi : association de quartier / des locataires, collectif des propriétaires, régie, facility manager.

Livrables

Organisation du projet

- Modalités et dispositif de suivi et pilotage.

Rapport

- Rapport annuel sur les performances et la vie du quartier.

Rendus et outils

- Système d'indicateurs et mesures des performances atteintes.
- Dispositif de communication auprès des usagers (enquêtes, communication sur les résultats).

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

Les quartiers pilotes n'ont pas été analysés dans le cadre de cette phase. Parmi les quartiers déjà réalisés (Eikenott, Cœur de Bourg, Bouchayet), nous relevons cependant la mise en place d'un dispositif de facility management à Eikenott pour faciliter la gestion du quartier (jardins potagers notamment) et les contacts entre les habitants ; à Cœur de Bourg, un mandat a été attribué pour réaliser un suivi énergétique des bâtiments réalisés.

4. Conclusion

Le présent guide a permis de décrire les étapes de planification d'un quartier durable : enjeux, actions à mettre en œuvre pour inscrire les projets dans la perspective de la durabilité, les acteurs à impliquer et les livrables. Ces étapes ont été mises en perspective avec les quartiers pilotes analysés dans le cadre du projet Interreg sQUAD, en relevant des exemples de bonnes pratiques. Cette description n'est pas exhaustive mais vise à donner les principaux repères et une vision synthétique sur les différentes phases.

En analysant les processus de planification selon les guides existants et les cas d'étude, on constate que ces processus suivent une logique relativement semblable entre la France et la Suisse. Il a ainsi été aisé de pouvoir définir une structure commune de processus à travers les étapes types identifiées. On remarque en particulier une prise de conscience de l'importance de la phase préliminaire de cadrage et d'initiation qui permet de bien établir la structure de gouvernance et définir les objectifs, enjeux et objectifs en matière de durabilité notamment ; alors qu'auparavant, les processus urbanistiques et architecturaux avaient tendance à se projeter rapidement vers les solutions en matière de conception et réalisation en négligeant quelque peu la phase clé du diagnostic préliminaire. L'analyse des quartiers pilotes dans le cadre du projet sQUAD a montré qu'un certain nombre d'éléments pourraient être mieux anticipés dans la phase d'initiation afin d'atténuer les conflits à l'aval et les risques de ne pas répondre totalement aux objectifs :

- Concertation élargie avec les usagers (actuels et si possible futurs) : la concertation est généralement bien établie et formalisée entre les partenaires *internes* du projet à travers les COFIL et COTEC et autres groupes de travail. En revanche, la population et les riverains ne sont encore souvent consultés qu'en aval du projet lors de la mise à l'enquête publique notamment, alors que les projets génèrent dans certaines situations des conflits au niveau du voisinage et avec les usagers préexistants des sites. Une concertation et anticipation des conflits renforcées en amont seraient souhaitées.
- Négociation foncière, répartition des investissements : les projets d'urbanisme génèrent souvent des conflits potentiels au niveau du foncier lorsqu'il y a plusieurs propriétaires (prix de vente des terrains, remaniements parcellaires, expropriations) et de la répartition des investissements sur les équipements entre les différents maîtres d'ouvrage. Ces aspects sont souvent traités en aval lors de la conception des projets (masterplan et plan de quartier) et pourraient être mieux anticipés en amont lors de la mise en place de l'organisation du projet.
- Dispositif de monitoring et pilotage : il convient de pouvoir suivre l'atteinte des objectifs du projet, pas seulement en phase d'exploitation, mais aussi tout au long de la planification du projet qui peut prendre souvent plusieurs années. L'élaboration du diagnostic préliminaire et de la charte de quartier constitue l'occasion pour définir une grille d'indicateurs pour le suivi et pilotage (mesures correctives) tout au long du projet et lors de son usage.

Si le présent guide a consisté en particulier à décrire un processus type, commun entre les deux pays, il conviendra dans une étape ultérieure à mieux mettre en évidence les spécificités propre à chacun des systèmes nationaux (voire régionaux, notamment en Suisse), en particulier les types d'acteur (avec notamment le rôle central des collectivités et des aménageurs en France) et les étapes

réglementaires. Cela sera utile pour développer une meilleure compréhension commune entre les deux pays des processus. Ces spécificités seront développées dans le cadre d'une mise à jour à venir du présent guide.

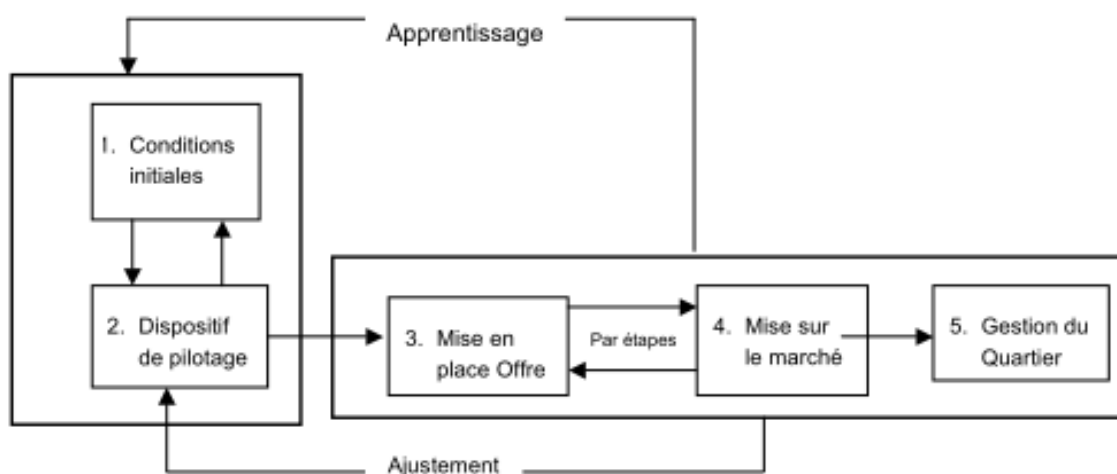
Références

- CEAT (Dekkil G. et al.), 2008. Processus de production des quartiers urbains durables <http://infoscience.epfl.ch/record/137229/files/489.pdf>
- Horber-Papazian K, 2010. Le rôle des indicateurs dans le pilotage des politiques publiques : entre idéal et réalité, leges.
- HQE-Association, 2011. Pour la réalisation d'opérations d'aménagement durable : La démarche HQE –Aménagement <http://assohqe.org/hqe/spip.php?article77>
- Knoepfel P. et al. 2001. *Analyse et Pilotage Des Politiques Publiques*. Genève/Bâle/Munich, Helbing & Lichtenhahn.
- Project Management Institute, PMBOK, <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>
- Région Rhône-Alpes. Quartiers durables – enseignements (fiches) http://www.territoires.rhonealpes.fr/rubrique.php3?id_rubrique=2105
- Schäffer-Veenstra V., 2013. Urban governance und Nachhaltige quartiere. Thèse de doctorat UNIL. http://mesoscaphe.unil.ch/igul/projrech/index.php?idPage=69&page=viewDetails&id_projet=178&lang=fr

CEAT – Processus de production des quartiers urbains durables

Un travail de recherche appliquée mené par la CEAT sur les processus de production des quartiers urbains durables (Dekkil et al., 2008) se base sur une analyse croisée de la production de cinq quartiers durables à Bussigny, Mulhouse, Zürich, Fribourg-en-Brigau, Müllerpier en France, Allemagne et Suisse (romande et alémanique), donnant ainsi une dimension élargie à la proposition. L'étude formule des recommandations pour accompagner le processus de production aux différentes étapes.

La structure itérative des processus d'élaboration de projet selon ce travail mené par la CEAT est présentée ci-dessous.



1. Compréhension et prise en compte des **conditions initiales** : Il s'agit des conditions locales, des principales caractéristiques de l'action territoriale, de la culture et de l'expérience commune des principaux intervenants, et du climat politico-administratif. Prendre en compte les stratégies territoriales élaborée à une échelle supérieure.
2. **Constitution d'un organe de pilotage** : Une des phases spécifiques des projets observés consiste en l'élaboration d'une organisation des acteurs impliqués dans le pilotage des projets. Cette phase est complexe et évolutive en fonction des acquis des phases suivantes. L'enjeu est alors de permettre à des partenaires aux valeurs, conceptions et intérêts différents de dialoguer de manière constructive pour développer des formes concrètes de collaboration.
3. **L'élaboration du projet urbain : Mise en place de l'offre**. Cette phase porte spécifiquement sur le contenu du projet urbain et la définition des réalisations à engager. Il s'agit de créer une offre de logement et de définir les interventions à engager. Elle implique 4 étapes : Modification du droit des sols et arbitrage liés à la plus-value, Image directrice, Concrétisation de l'image directrice et affectation des sols, un découpage du territoire en lots et des accords entre les parties quant à la répartition des coûts à garantir la faisabilité des équipements, des infrastructures et des espaces collectifs.

4. **Mise sur le marché du quartier urbain durable** : Cette phase est étroitement liée à la précédente. Elle doit permettre la création du quartier et l'intervention sur l'espace proprement dit : Construction des équipements et des EP, Attribution et mise en valeur de lots.
5. **Gestion participative du quartier**. Les actions qui permettent de définir les modalités de gestion puis de gérer l'espace font partie du projet et permettent d'apporter d'importantes améliorations qualitatives. Double finalité : d'améliorer la qualité de la vie dans le quartier avec les résidents et d'assurer, sur la durée, que le comportement des résidents contribue à la durabilité du développement du quartier.

Les auteurs de l'étude énoncent un certain nombre de facteurs complexifiant le processus : élaboration de partenariats, mobilisation de financements, difficultés techniques, partage des objectifs du projet.

Ils concluent sur le rôle incontournable des pouvoirs publics qui sont **en première ligne pour assurer la responsabilité de la gouvernance des projets d'écoquartiers**, en veillant à la mise sur pied de négociations entre les parties qui soient équilibrées, transparentes et qui permettent de concilier les intérêts de chacun des acteurs concernés qu'ils soient publics ou privés. Le pouvoir régulateur des autorités publiques sur le droit des sols les rend incontournables et que leurs responsabilités et leur capacité d'intervention sont considérablement accrues lorsqu'elles sont également propriétaires des biens-fonds. Selon les auteurs, cette étude a confirmé que la « mobilisation d'une véritable ingénierie pour procéder au design du processus de production de l'éco-quartier est tout aussi importante que celle du design de ses espaces » (p. iii), et en extrapolant, tout aussi importante que l'atteinte des performances cible à un niveau thématique.

Urban Governance une nachhaltige Quartiere (Thèse de Verena Schäffer-Veenstra, UNIL, 2013).

Dans sa thèse de doctorat, Verena Schäffer-Veenstra (2013) abonde dans le même sens que la CEAT en montrant, à travers une analyse d'une vingtaine de quartiers en Europe, que les modalités de la gestion d'un projet de quartier durable conditionnent fortement la réussite de l'opération, notamment au niveau du pilotage. En outre, si le pilotage de projet selon le modèle de la gouvernance urbaine est une condition nécessaire pour améliorer la qualité d'un projet, il n'est pas suffisant. La recherche conclut sur le fait « qu'il n'y pas de mode pilotage idéal, mais que la qualité d'un projet dépend d'une multitude de facteurs, tels que les constellations d'acteurs, leurs intérêts personnels et institutionnels, les conditions cadres et les règles du jeu de la gouvernance urbaine. Si les règles du jeu en particulier ne sont pas réellement appropriées par l'ensemble des acteurs, les intérêts et les comportements personnels ou institutionnels prédominent au détriment de la qualité du projet. De même, si la participation des futurs usagers à l'élaboration du projet de quartier durable n'est pas assurée, tant la qualité du projet que sa pérennité en pâtissent » (p. xviii).

Dispositif d'aménagement concerté / projet de recherche COST C21

Dans le cadre d'un projet de recherche en guise de participation suisse au réseau COST-C20 (Urban knowledge), une équipe de recherche de l'UNIGE, de l'IDHEAP et de l'EPFL a montré, à travers une étude approfondie de la planification directrice des quartiers de Malley (Lausanne) et des Vergers (Meyrin/Genève), que l'adhésion aux projets de quartiers par les acteurs était fortement conditionnée par trois variables explicatives : le rôle de l'information et de la communication,

l'implication des acteurs et les règles du jeu du pilotage et processus, avec une prédominance du rôle de l'information (Lawrence et al. 2009; Jacot-Descombes, Desthieux 2010).

Ce projet de recherche aboutit à la formalisation d'un guide pour mettre en œuvre un processus d'aménagement concerté dans le cadre de la planification de quartiers.

Ces recommandations s'adressent en particulier aux professionnels de l'aménagement du territoire, à savoir les acteurs de l'administration publique (cantonale ou communale) qui pilotent les processus d'aménagement, mais aussi aux acteurs privés qui sont mandatés soit pour accompagner le processus (facilitateurs, animateurs) soit pour participer à l'élaboration du contenu du projet, voire à la gestion de pools de mandataires (architectes-urbanistes).

Elles doivent permettre de répondre aux cinq questions suivantes :

- Comment planifier le processus d'implication des acteurs, en particulier d'aménagement concerté, dans le cadre institutionnel ?
- Qui faire participer au processus d'aménagement concerté ?
- A quel moment et à quelles étapes faut-il intégrer ces personnes ?
- Comment les intégrer dans le projet (outils/instruments/durée/lieux) ?
- Comment intégrer leurs propositions dans les processus de décision du projet puis de la politique menée ?

Les recommandations sont proposées pour chacune des étapes clé du processus de planification. Chaque recommandation est structurée de façon identique :

- Objectif de l'étape de concertation
- Démarche (moyens, outils, instruments)
- Résultats (produits obtenus)
- Acteurs responsables

HQE aménagement (référence HQE, 2011)³

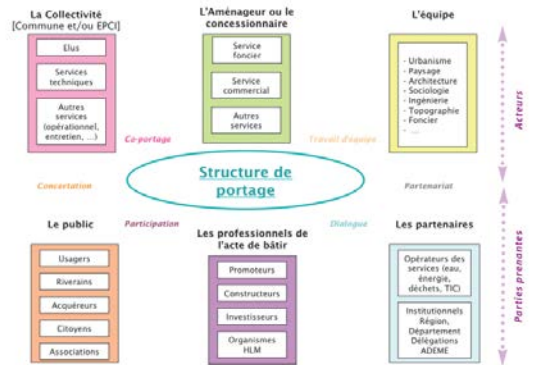
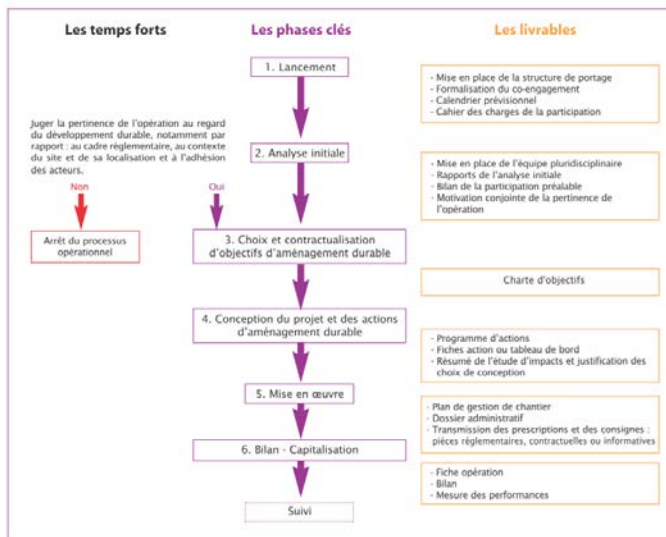
Les professionnels de l'aménagement réunis au sein de l'association HQE ont souhaité apporter aux maîtres d'ouvrage, aux collectivités et aux aménageurs, un outil, une méthodologie, les aidant à construire leur projet urbain dans un objectif de prise en compte de la problématique du développement durable. Dans le cadre d'un travail collectif multi-acteurs, ils ont défini une méthodologie pour la réalisation d'opérations d'aménagement durable : la démarche HQE Aménagement™.

HQE Aménagement est un outil de gestion de projet d'aménagement opérationnel, qui se compose :

- d'un Système de Management d'Opération (SMO) qui définit les exigences s'appliquant aux étapes clés d'une opération d'aménagement en termes de pilotage, de participation et d'évaluation continue,
- d'une approche thématique non prescriptive avec 17 thèmes d'aménagement durable.

Le SMO se résume via les schémas ci-dessous contenant les principales étapes d'un processus, les livrables correspondants du SMO, les acteurs impliqués et leur degré d'implication aux différentes étapes.

³ <http://assohqe.org/hqe/spip.php?rubrique11>



	Collectivité Elus	Collectivité Services	Aménageur	Equipe	Public	Professionnels	Partenaires
Lancement							
Analyse initiale							
Choix et contractualisation des objectifs							
Conception du projet et choix des actions							
Mise en œuvre							
Bilan Capitalisation							

Forté implication
Moindre implication
Faible implication

Quartiers durables Rhône-Alpes⁴



Dans le cadre du Club Quartiers durables de Rhône-Alpes, la Région Rhône-Alpes, en partenariat avec le réseau des agences d'urbanisme Urba3, ont développé un support pratique à destination des maîtres d'ouvrage publics, pour accompagner les différentes phases de planification des projets, des intentions à la conception, sous la forme de fiches par étape. Ce document présente les étapes et les outils indispensables à la réussite d'un projet de quartier durable, ainsi que les écueils à éviter à chacune de ces étapes. Il se base sur un retour d'expériences des 15 lauréats porteurs de projets de quartiers durables dans la région.

⁴ http://www.territoires.rhonealpes.fr/rubrique.php?id_rubrique=2105

Les différentes étapes et livrables sont donnés ci-dessous

1. S'organiser pour conduire le projet

- Cahier des charges de consultation d'une équipe pluridisciplinaire chargée de la conduite des études préalables
- Organigramme de pilotage du projet (comité de pilotage, comité technique, association des partenaires...)
- Plan de concertation et de communication
- Maquettes, plaquettes de communication, exposition...
- Charte d'objectifs
- Outils de suivi des objectifs à l'issue des études préalables

2. Bien localiser le projet et appréhender le contexte

- Etude de localisation des différents sites envisageables (population en place, équipements existants, conditions et contraintes d'accessibilité, insertion environnementale, foncier mobilisable)
- Diagnostic environnemental préalable du site retenu (exemple d'outil : AEU®) : diagnostic thématique, atouts/contraintes/potentialités, hiérarchisation des enjeux, définition des objectifs/ambition du projet partagés), en mobilisant les données existantes (pas encore d'expertises), aboutissant à un schéma d'intégration environnementale.
- Premières intentions de programme envisageables (« points d'appui » du projet)
- Cahier des charges de consultation pour la conception du projet.

3. Elaborer le programme et préparer la faisabilité du projet

- Une esquisse de programme permettant une estimation prévisionnelle des coûts à la charge de la collectivité et une estimation des prix de sortie des constructions.
- Une esquisse d'aménagement démontrant la faisabilité du programme et la prise en compte des objectifs de développement durable (prise en compte des besoins des acteurs locaux en matière d'équipements, de type de logements, d'activités/commerces, etc.)
- L'intégration des objectifs de programmation dans les cahiers des charges de consultation des aménageurs ou constructeurs ou des maîtres d'œuvre, selon les procédures engagées.

4. Définir les ambitions environnementales

- Un schéma de principe et d'objectifs d'insertion du projet (sur la base d'une hiérarchie des enjeux)
- Une charte ou un référentiel environnemental qui définit et décrit pour chaque composante du projet (logements, équipements, espaces publics, voirie...) les objectifs fixés en termes de performance énergétique et environnementale à l'échelle de l'îlot, de la parcelle et du bâtiment. Ce document sera illustré de projets de référence.
- L'intégration des objectifs de développement durable dans les cahiers des charges de consultation des aménageurs ou constructeurs ou des maîtres d'œuvre, selon les procédures engagées + définition des outils de suivi et d'évaluation

5. Concevoir le projet et préparer sa mise en œuvre

4 grands objectifs :

- Assurer l'insertion urbaine et notamment le lien urbanisme / déplacements
- Offrir une diversité de formes urbaines et d'habitat en optimisant l'espace

- Promouvoir la mixité de l'habitat
- traduire les ambitions énergétiques et environnementales

Pour la phase de conception :

- schéma(s) d'intention,
 - plan de composition, simulation(s) de plan masse, le cas échéant,
 - approche volumétrique des constructions (plan d'épannelage, coupes, visualisations 3D...),
 - principes de traitement des espaces collectifs/publics,
 - programme et échéanciers prévisionnels précis,
 - prescriptions architecturales, paysagères et environnementales.
- Pour la phase de préparation de la mise en œuvre, ce sont notamment :
- le programme quantifié,
 - l'échéancier opérationnel,
 - le cadrage ou pré-bilan prévisionnel,
 - le montage et les procédures opérationnelles à mettre en œuvre.

Quartier durable by Sméo

Si Sméo correspond aux outils visant à analyser les performances d'un quartier au moyen de critères, il situe les critères dans le cadre du processus temporel du projet qui implique deux axes : les étapes de cycle de vie du projet et les différentes phases réglementaires.

ÉVALUATION GLOBALE					
	INITIATION	MASTERPLAN	PLAN DE QUARTIER	RÉALISATION	EXPLOITATION
GENESE	●	●	●		
BESOINS & GOUVERNANCE	●	●	●		
RESSOURCES	●	●	●		
SITE & ARCHITECTURE	●	●	●		
COLLECTIVITE	●	●			
COUTS & FINANCES	●	●	●		
MATERIALISATION		●	●	●	●
SOL & PAYSAGE		●	●	●	●
INFRASTRUCTURES		●	●	●	●
MATERIAUX		●	●	●	
UTILISATION		●	●	●	●
VIE EN COMMUN		●	●	●	●
IDENTITE			●	●	●
VIABILITE		●	●	●	●
SECURITE			●	●	●
CONFORT-SANTE			●	●	●
ENERGIES		●	●	●	●
Eaux & DECHETS			●	●	●